

**PERAN KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BINJAI  
MEWUJUDKAN BUDAYA ORGANISASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan  
Memenuhi Syarat-Syarat Mencapai Gelar  
Serjana Sosial (S.Sos)**

**Oleh**

**Bella Pratiwi Br Pasi**

**NIM : 14153036**

**Program Studi : Manajemen Dakwah**



**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2020**

**PERAN KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BINJAI**

**MEWUJUDKAN BUDAYA ORGANISASI DALAM**

**MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan**

**Memenuhi Syarat-Syarat Mencapai Gelar**

**Sarjana Sosial (S.Sos)**

**Oleh**

**Bella Pratiwi Br Pasi**

**NIM : 14153036**

**Program Studi : Manajemen Dakwah**

**Pembimbing I**



**H. M. Iqbal Muin, Lc, MA**  
**NIP:196209251991031002**

**Pembimbing II**



**Dr. Hj Fatma Yulia, MA**  
**NIP:197607212005012003**

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2020**

Nomor : Istimewa

Medan, 15 Januari 2020

Lamp : 6 ( Enam) Exp.

Hal : Skripsi

Kepada Yth :

Bapak Dekan Fakultas Dakwah

Dan Komunikasi UIN SU

di-

Medan

An. Bella Pratiwi Br Pasi

**Assalamu'alaikum Wr. Wb**

Setelah membaca, meneliti dan memberikan saran-saran seperlunya untuk memperbaiki dan kesempurnaan skripsi mahasiswa An. Bella Pratiwi Br Pasi yang berjudul; **Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai Mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**”, maka kami berpendapat bahwa skripsi ini sudah dapat diterima untuk melengkapi syarat-syarat mencapai gelar Sarjana Sosial (S.Sos) pada Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sumatera Utara Medan.

Mudah-mudahan dalam waktu dekat, saudara tersebut dapat dipanggil untuk mempertanggung jawabkan skripsinya dalam sidang Munaqasah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN SU Medan.

Demikianlah untuk dimaklumi dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalam.

Pembimbing I



H. M. Iqbal Muin, Lc, MA  
NIP:196209251991031002

Pembimbing II



Dr. Hj Fatma Yulia, MA  
NIP:197607212005012003

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bella Pratiwi Br Pasi

Nim : 14153036

Program Studi : Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai  
Mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan  
Kinerja Pegawai

menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Medan, 15 Januari 2020

Yang Membuat Pernyataan



Bella Pratiwi Br Pasi

NIM : 14153036

**Bella Pratiwi Br Pasi**, Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai Mewujudkan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai . (2020)

Skripsi, Medan: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sumatera Utara Medan, Medan, 2020.

### ABSTAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran Kepala Kantor Kota Binjai Mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai tahun 2019, dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini juga menggunakan pengumpulan data observasi wawancara dan dokumentasi.

Peneliti memandang masih banyak pegawai-pegawai Kantor Kemenag Kota Binjai yang belum melaksanakan lima nilai budaya organisasi dengan sepenuhnya. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kemenag Kota Binjai dengan sasaran seluruh pegawai Kantor Kemenag Kota Binjai, hanya saja dalam pengambilan data peneliti menggunakan beberapa narasumber yang sudah dianggap mengetahui, mengalami dan memahami.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima budaya organisasi di Kantor Kemenag Kota Binjai tersebut adalah integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Budaya organisasi Kemenag Agama Kota Binjai terintegrasi dari budaya organisasi Kementerian Agama Pusat. Secara garis besar kepala bagian-bagian atau seksi seksi di Kantor Kemenag Kota Binjai sudah mengerti lima nilai budaya organisasi yang terintegrasi dari budaya kerja Kementerian Agama Pusat.

Dalam pelaksanaan lima budaya organisasi Kantor Kemenag Kota Binjai sudah baik karena para pemimpin Kantor Kemenag Kota Binjai sudah memberi teladan dan motivasi kepada pegawainya agar mengimplementasikan dari lima budaya organisasi dalam bekerja. Dampak dari budaya organisasi adalah pelayanan yang diberikan oleh Kemenag Kota Binjai kepada masyarakat semakin membaik dan kinerja pegawai semakin meningkat.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan bagi umat manusia.

Skripsi ini ditunjukkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos), Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara dengan Judul Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai Mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan kinerja Pegawai, dalam penulisannya banyak ditemui berbagai hambatan dan rintangan serta banyak pula bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada ayahanda Zuhri Pasi dan almh ibunda Sahara yang selalu senantiasa memberikan kasih sayangnya dalam mendidik dan membesarkan penulis serta tak henti dalam memanjatkan doa dan dukungan yang positif kepada penulis hingga mampu beranjak di perguruan tinggi untuk menyelesaikan pendidikan ini. Semoga Allah SWT membalas amal kebaikan tersebut dengan berlipat ganda didunia dan diakhirat. Aamiin.

Meskipun penyusunan skripsi ini diupayakan secara maksimal mungkin, namun sebagai manusia yang tidak luput dari kesalahan, peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca. Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak sehingga dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara beserta wakil rektor I Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd, wakil rektor II Bapak Dr. Muhammad Ramadhan, MA, wakil rektor III Bapak Prof. Dr. Amroeni Drajat, MA dan para staf biro UIN SU Medan.
2. Bapak Dr. Soiman, MA selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi beserta wakil dekan I Bapak Dr. Efi Brata Madya, M.Si, wakil dekan II Bapak Dr. Abdurrahman, M.Pd, wakil dekan III Bapak Dr. Muhammad Husni Ritonga, MA yang telah banyak memberikan bantuan dalam penulisan skripsi ini dan memberikan kesempatan untuk menjalankan perkuliahan di Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Hasnun Jauhari Ritonga, MA selaku ketua Jurusan Manajemen Dakwah, Sekertaris Jurusan Ibu Dr. Khatibah,MA , dan Ibu Khairanni M.Si sebagai staf jurusan Manajemen Dakwah.
4. Bapak H. M. Iqbal Muin, Lc, MA selaku pembimbing skripsi I dan Ibu Dr. Hj Fatma Yulia, MA selaku pembimbing skripsi II yang telah memberikan

pengarahan serta bimbingan kepada penulis dari awal sampai terselesaikannya skripsi ini.

5. Bapak Ibu Dosen, beserta staf dan pegawai Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara yang telah banyak mmberikan kesempatan penulis dalam pemakaian dan peminjaman buku-buku yang ada di perpustakaan dan yang berhubungan dengan penulis skripsi ini.
6. Bapak Drs. H. Abdul Rahman Harahap, MA selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai, Bapak Fazar Selaku seksi kepegawaian di Kemenag Binjai dan Bapak Mufid serta Bapak Drs Jannah Siregar yang telah membantu saya untuk menyelesaikan penelitian.
7. Kepada sahabat-sahabat seperjuangan Manajemen Dakwah stambuk 2015 terkhusus kepada Elda Repelita Nasution, Arnida, dan Maharani yang selalu setia memberikan untaian doa dan dukungan yang tak kunjung putus.
8. Kepada seluruh keluarga besar penulis, Ibu Dosma Saragih, abangnda Muhammad Rizky Syahputra Pasi, Adik Fadel Riswandi, Adik tersayang Tatia Nabila Br Pasi dan Fatimah Br Pasi, Kepada Nenek Salamah, terimakasih atas motivasi dan dukungannya selama dalam proses perkuliahaan dan dalam penelitian penulisan skripsi ini banyak memberikan sumbangsi pemikiran kepada penulis.
9. Kepada sahabat- sahabat rumah Rizky Putra Pranata, Erika Meilinda SE, Khairiah Ulfa dan Dhea Anggrani Yang ikut berpartisipasi dalam proses penelitian, memberikan dorongan dan semangat serta kepada teman-teman



lainnya yang tidak pernah bosan memberikan motivasi yang banyak terhadap penulisan skripsi ini.

10. Kepada sahabat-sahabat KKN 63 yang ikut serta dalam memberi semangat untuk menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, untuk itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh penulis. Akhirnya kepada Allah SWT penulis berserah diri, semoga skripsi ini menjadi karya tulis yang bermanfaat bagi penulis khususnya bagi para pembaca umumnya. Atas segala kebaikan yang penulis terima, penulis serahkan kepada Allah SWT, semoga dibalas kebaikan pada oleh-Nya. Aamiin.

Medan, 15 Januari 2020

Penulis,



Bella Pratiwi Br Pasi

NIM. 14153036

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
<b>ABSTAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Batasan Istilah .....	7
E. Tujuan Penelitian .....	9
F. Kegunaan Penelitian.....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
A. Peran.....	10
1. Pengertian Peran.....	10
2. Teori Peran .....	11
B. Kepala Kantor .....	13
1. Pengertian Kepala Kantor .....	13
2. Kualifikasi Dasar bagi Kepala Kantor .....	14
3. Tugas Kepala Kantor.....	17
C. Lembaga Kementerian Agama Kota Binjai .....	18
D. Budaya Organisasi .....	19

1. Pengertian Budaya Organisasi .....	20
2. Pembentukan Budaya Organisasi.....	21
3. Fungsi Budaya Organisasi .....	22
4. Dampak Budaya dalam Organisasi .....	22
E. Kinerja Pegawai .....	23
1. Pengertian Kinerja Pegawai .....	23
2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai.....	26
3. Penilaian Kinerja.....	29
4. Upaya Peningkatan Kinerja.....	30
5. Meningkatkan Kinerja Melalui Pengembangan Budaya Organisasi .....	31
F. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai.....	32
G. Penelitian Relevan.....	34
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Lokasi Penelitian.....	37
C. Sumber Data.....	38
1. Data Primer .....	38
2. Data Sekunder .....	38
D. Teknik Pengumpulan Data.....	39
1. Observasi.....	39
2. Wawancara.....	40
3. Dokumentasi .....	40

E. Teknik Analisis Data.....	40
1. Reduksi Data .....	41
2. Display Data.....	41
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
A. Deskripsi Data.....	42
1. Profil Kantor Kemenag Kota Binjai.....	42
2. Visi dan Misi .....	44
3. Struktur Organisasi .....	45
4. Keadaan Pegawai .....	46
B. Temuan Penelitian.....	47
1. Peran Kepala Kantor Mewujudkan Budaya Organisasi di Kantor Kemenag Kota Binjai .....	47
a. Integritas.....	47
b. Profesional .....	49
c. Inovasi .....	51
d. Tanggung Jawab.....	53
e. Keteladanan.....	55
2. Penerapan Manajemen Kepala Kantor Mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai .....	56
a. Perencanaan.....	56
b. Pengorganisasian.....	59
c. Pelaksanaan .....	60

d. Pengendalian .....	61
e. Evaluasi .....	62
3. Hambatan dan Solusi Kepala Kantor Kemenag Kota Binjai .....	63
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>66</b>
A. Kesimpulan .....	66
B. Saran.....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>68</b>

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kantor merupakan elemen organisasi yang menjadi sentral kegiatan administrasi dan tempat pengendalian kegiatan informasi. Sedangkan beberapa bentuk pekerjaan kantor diantaranya kegiatan catat mencatat, komunikasi, pengumpulan dan penyimpanan informasi (arsip), pelayanan tamu, pelayanan rapat dan lain sebagainya. Dalam proses manajemen, sasaran yang ingin diperoleh adalah tercapainya tujuan secara efisien. Untuk mencegah adanya pemborosan, maka sumber daya yang akan digunakan dalam proses mencapai tujuan itu hendaknya ditata dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.<sup>1</sup>

Organisasi menengah sampai besar memiliki manajer kantor. Sebutan yang lazim digunakan untuk manajer kantor atau *office manager* bermacam-macam, seperti kepala kantor, kepala bagian administrasi, kepala bagian umum, atau kepala tata usaha. Kepala kantor mempunyai tugas utama untuk mengarahkan dan mengawasi kantor untuk mencapai tujuan secara bersamaan tetap memberikan perhatian terhadap aspek-aspeknya. Selain harus memiliki *knowledge, skill*, dan *ability* yang diperlukan, kepala kantor juga harus memiliki kualifikasi lain yang menunjang pekerjaannya sebagai kepala kantor, seperti usia, gender, tingkat motivasi, minat, kepribadian,

---

<sup>1</sup>Alfan Noor Rakhmat, *Pengantar Administrasi Perkantoran*, ( Jakarta: Multi Kreasi Satudelapan, 2013), hlm.13

sikap dan perilaku yang bisa menjadi panutan bawahannya, penampilan, pengalaman kerja, dan lain-lain.<sup>2</sup>

Salah satu unsur penting dalam pengelolaan organisasi ialah sumber daya manusia, oleh karena itu diperlukan pengelolaan yang baik demi kelangsungan hidup organisasi. Organisasi sendiri merupakan tempat di mana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama yang terarah tersebut dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok dalam berinteraksi ke dalam maupun ke luar organisasi. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi. Pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi yang senantiasa mengontrol anggota organisasi, dengan demikian budaya organisasi yang kuat merupakan pembentuk kinerja organisasi yang tinggi.<sup>3</sup>

Salah satu usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai diantaranya yaitu menerapkan budaya organisasi. Menurut Eldridge dan Crombie mengutip buku dari Wirawan, budaya organisasi yaitu suatu organisasi yang menunjukkan wujud unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik

---

<sup>2</sup>Ida Nuraida, *Manajemen Administrasi Perkantoran*, (Yogyakarta : PT Kanisius, 2014), hlm.14-15

<sup>3</sup>Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : Prenadamedia Group,2010), hlm.3

cara kelompok dan individu sama untuk menyelesaikan tugasnya.<sup>4</sup>Sedangkan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.<sup>5</sup>

Bekerja adalah kewajiban setiap muslim. Dengan bekerja seorang muslim dapat mengekspresikan dirinya sebagai manusia, makhluk ciptaan Allah Swt yang paling sempurna didunia. Setiap pekerjaan yang baik yang dilakukan karena Allah Swt sama dengan melakukan *jihad fi sabilillah*.<sup>6</sup>

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dalam diri pegawai yang meliputi kemampuan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, semangat kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai yang mencakup lingkungan kerja dan situasi kerja.<sup>7</sup>

Depertemen Agama RI menerangkan bahwa terdapat ayat tentang motivasi kerja yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu dalam Alquran surah Qashash ayat 77 sebagai berikut:

---

<sup>4</sup>Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, (Jakarta : Salemba empat, 2007), hlm. 9

<sup>5</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 152

<sup>6</sup>Agung Istiadi, *Manajemen Berbasis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2013), hal.110

<sup>7</sup>Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), hal. 22



وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا

تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ<sup>٧٧</sup>

Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.( QS Al Qashash,77 )<sup>8</sup>

Dalam Islam, bekerja merupakan salah satu aktivitas manusia untuk memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat. Islam juga berpendapat bahwa bekerja merupakan ibadah guna mendekatkan diri kepada Allah SWT apabila dilakukan dengan jujur dan ikhlas.

Salah satu bentuk budaya organisasi yang efektif yaitu dengan adanya disiplin kerja yang tinggi. Menurut Sastrohadiwiryono, disiplin kerja yaitu sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang lisan maupun tulisan serta sanggup melakukannya dan menerima sanksi-sanksinya apabila sewaktu-waktu melanggar tugas dan wewenang yang telah diberikan kepadanya.<sup>9</sup>

Kementerian Agama Kota Binjai merupakan organisasi negara yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang agama. Susunan organisasi Kantor

---

<sup>8</sup>Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahannya*, (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema,2007, hlm.394

<sup>9</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm. 330

Kementerian Agama Kota Binjai terdiri atas : Subbagian Tata Usaha, Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam, Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Penyelenggaran Syariah, serta kelompok jabatan fungsional.

Kemenag Kota Binjai menyediakan fasilitas absensi sebagai bentuk kedisiplinan kehadiran pegawai. Apabila terdapat pegawai yang datang terlambat maka diberikan sanksi berupa teguran lisan. Dengan penegakkan disiplin kerja berupa pemberlakuan peraturan dan tata tertib kerja dengan menanamkan etika serta norma kerja sehingga tercipta suasana kerja yang tertib, aman, tenang, dan menyenangkan. Namun pada faktanya belum semua budaya organisasi terlihat seideal teori . Salah satunya masih banyak pegawai yang menunjukkan sikap kurang ramah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan terdapat beberapa pegawai yang sering datang terlambat.

Oleh karena itu peneliti ingin memfokuskan perhatian pada usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu bagaimana seorang Kepala Kantor Kemenag Kota Binjai melihat dan mengembangkan tingkat pemahaman pegawai dalam memahami budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Maka hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai Mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Kepala Kantor memiliki peran yang sangat penting didalam sebuah lembaga atau instansi pemerintahan, khususnya pada Kantor Kementerian Agama Kota Binjai yang menjadi fokus pada penelitian ini.
2. Budaya organisasi sangat penting untuk diimplemetasikan secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang dimana tidak terlepas dari peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai.
3. Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga tergantung pada peran kepala kantor dalam mewujudkan budaya organisasi yang telah diciptakan untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana Profil Kementerian Agama Kota Binjai ?
2. Bagaimana Peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi ?
3. Bagaimana Penerapan Manajemen Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai?
4. Apa Hambatan dan Solusi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai?

#### **D. Batasan Istilah**

Dalam memahami judul penelitian ini, adapun beberapa batasan istilah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Peran ialah harapan-harapan yang merupakan ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi atau masyarakat. Ada kaitan antara peran dan perilaku. Peran menuntut adanya aktivitas atau perilaku yang sesuai dengan peran yang diharapkan. Intinya peran dimaknai sebagai tugas atau pemberian tugas kepada seseorang atau sekumpulan orang. Dalam penelitian ini adapun peran yang digunakan adalah peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.<sup>10</sup>
2. Mewujudkan berarti menjadikan terwujud atau benar-benar ada. Mewujudkan juga berarti melaksanakan perbuatan.<sup>11</sup> Dalam penelitian ini penulis membatasi makna mewujudkan adalah sejauh mana peran kepala kantor dalam melaksanakan atau menerapkan budaya organisasi.
3. Budaya Organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada para pekerja.<sup>12</sup> Nilai-nilai dan

---

<sup>10</sup> WJS Poewadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Pustaka Panjimas,1989) hlm.735

<sup>11</sup> Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Kartika,1997) hlm.579

<sup>12</sup>Wibowo, *Budaya Organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. (Jakarta : Rajawali Press,2010), hlm.17

norma-norma ini dimaksudkan di dalam Kementerian Agama Kota Binjai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4. Meningkatkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), berarti menaikkan derajat atau taraf, mempertinggi, memperhebat produksi dan mengangkat diri.<sup>13</sup> Dalam proposal ini meningkatkan yang dimaksud adalah dalam hal implementasi atau penerapan budaya organisasi berupa pelayanan yang dilakukan oleh lembaga kepada masyarakat.
5. Kinerja Pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi terkait pada kinerja pegawai organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai secara objektif. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi baik secara individual maupun kelompok orang yang berada di dalamnya merupakan cerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan.<sup>14</sup> Dalam penelitian ini penulis membatasi makna kinerja ini adalah sejauh mana peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui budaya organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Binjai sedangkan secara khusus tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

---

<sup>13</sup><https://typoonline.com/kbbi/Meningkatkan>, di akses pada tanggal 17 Juli 2019

<sup>14</sup>Sutrisno, *Budaya Organisasi*, hlm. 171

1. Untuk mengetahui profil Kementerian Agama Kota Binjai.
2. Untuk mengetahui peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi .
3. Untuk Mengetahui Penerapan Manajemen Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui hambatan dan solusi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**F. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memberikan sumbangan pemikiran dalam melakukan budaya organisasi guna peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama.
2. Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dan panduan penelitian yang akan datang.
3. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi kepada jurusan Manajemen Dakwah (MD) terkait dengan materi budaya organisasi sebagai ilmu pengetahuan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Peran**

##### **1. Pengertian Peran**

Istilah peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti pemain sandiwara (film), perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat. Dalam memaknai kata peran setiap orang memberi arti yang berbeda beda, sesuai dengan sudut pandang dan kepentingan masing-masing. Menurut WJS Poewadarminta peran adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh seseorang untuk memberikan sumbangsih baik berupa pikiran, tenaga atau materi, atau berarti: cara, perbuatan memahami perilaku yang diharapkan dan dikaitkan.<sup>13</sup>

Ketika peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan, maka seseorang yang diberi atau mendapatkan sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Harapan mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan atau posisi tersebut.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>WJS Poewadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1989), hlm.735

<sup>14</sup>Tim Penyusun Diknas RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm. 854

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dipahami bahwa peran merupakan tugas dan fungsi seseorang yang telah diamanati oleh pihak tertentu dan memiliki posisi strategis untuk memberikan sumbangsih baik berupa pikiran, tenaga ataupun materi, sehingga dapat menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

## 2. Teori Peran

Teori diartikan sebagai instrument tingkat yang diharapkan dimiliki oleh seseorang yang berkedudukan dimasyarakat. Kedudukan dalam hal ini diharapkan sebagai posisi tertentu di dalam masyarakat yang mungkin tinggi, sedang-sedang saja atau rendah. Kedudukan adalah suatu tempat yang isinya merupakan hak dan kewajiban tertentu, sedangkan hak dan kewajiban tertentu dapat dikatakan sebagai peran. Oleh karena itu, maka seseorang yang mempunyai kedudukan tertentu dapat dikatakan sebagai pemegang peran (*role occupant*). Suatu hak sebenarnya adalah otoritas untuk berbuat atau tidak berbuat, sedangkan kewajiban beban atau tugas.<sup>15</sup>

Secara sosiologis peran adalah aspek dinamis yang berupa tindakan atau perilaku yang dilaksanakan hak-hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya. Jika seseorang melaksanakan peran tersebut secara baik, maka dengan sendirinya akan dijalankan sesuai dengan keinginan dari lingkungannya. Peran diartikan secara umum ialah kehadiran didalam menentukan suatu proses keberlangsungan.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> *Kamus Bahasa Indonesia*, (Balai Pustaka, 2002), hlm. 348

<sup>16</sup> Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010), hlm. 250



Peran dimaknai sebagai tugas atau pemberian tugas kepada seseorang atau sekumpulan orang. Peran memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat.
- 2) Peran dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat.
- 3) Peran adalah suatu konsep perihal yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam masyarakat sebagai organisasi.
- 4) Peran juga dapat diartikan sebagai perilaku seseorang yang penting bagi struktur social masyarakat.

Jenis-jenis peran sebagai berikut :

- a) Peran normatif adalah peran yang dilaksanakan individu atau lembaga yang didasarkan pada seperangkat norma dan hukum yang berlaku dalam kehidupan masyarakat.
- b) Peran ideal adalah peran yang dilaksanakan oleh individu atau lembaga yang didasarkan pada nilai-nilai ideal atau yang seharusnya dilakukan sesuai dengan kedudukan didalam suatu sistem.
- c) Peran factual yaitu peran yang dilaksanakan oleh individu atau lembaga yang didasarkan pada realita secara kongret dip lapangan atau kehidupan sosial yang terjadi secara nyata.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibid*, hlm. 243

Berbicara mengenai peran, dapat diartikan sebagai suatu tindakan, sedangkan peranan adalah bagian dari tindakan utama yang harus dilaksanakan seseorang. Peran berarti perangkat tingkah diartikan sebagai alat atau perangkat yang diberikan pemerintah berupa pemberdayaan agama masyarakat untuk mencapai kesejahteraan dunia dan akhirat. Hukum Islam juga ditetapkan untuk kesejahteraan umat, baik secara perorangan maupun secara bermasyarakat, baik untuk hidup di dunia maupun di akhirat. Selain itu, faktor lain juga sangat berperan terhadap pengembangan individu dalam masyarakat demi terwujudnya segala sesuatu yang diinginkan, baik secara personal maupun kelompok. Ada banyak hal yang menjadi faktor yang mempengaruhi peran, seperti lingkungan, baik itu secara eksternal dan internal.<sup>18</sup>

## **B. Kepala Kantor**

### **1. Pengertian Kepala Kantor**

Kepala Kantor terdiri dari kata kepala dan kantor. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan kantor adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat administrasi instansi pemerintah. Secara sederhana Kepala Kantor dapat didefinisikan sebagai pemimpin suatu kantor dimana diselenggarakan proses administrasi atau tempat dimana terjadi interaksi antara pegawai yang bekerja di lembaga tersebut.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Sarwono, *Psikologi Sosial Individu dan Teori-Teori Psikologi Sosial*. (Jakarta: Balai Pustaka. 2002) hlm.219

<sup>19</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm, 83.

Keberhasilan suatu lembaga pemerintah sangat tergantung pada kepemimpinan Kepala Kantor. Berkat kepemimpinan dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala Kantor harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan lembaga secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat.<sup>20</sup>

Kepala kantor adalah inti dari manajemen. Manajemen akan tercapai tujuannya jika ada kepala kantor. Kepala kantor adalah seseorang yang memiliki keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian / pendapat individu atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang Kepala kantor adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.<sup>21</sup>

## **2. Kualifikasi Dasar bagi Kepala Kantor**

Kualifikasi dasar merupakan kualifikasi yang minimum, bukan kualifikasi yang ideal. Menurut The Liang Gie, Kecakapan dasar bagi seorang kepala kantor adalah:

- a. *Executive ability* ( Kemampuan memimpin)
- b. *A Practical background* ( Latar belakang praktik)

---

<sup>20</sup> Marno, *Islam by Manajement and Leaderdhip*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), hlm, 54.

<sup>21</sup> Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), hlm 23

- c. *Managerial training* ( Latihan manajerial)
- d. *Ability to express oneself* ( Kemampuan mengungkapkan diri)
- e. *An open attitude* ( Bersikap terbuka)
- f. *Curiosity* ( Keingintahuan)
- g. *Creativeness* ( Kreativitas)
- h. *Sound judgement* ( pertimbangan sehat)
- i. *Sales ability* ( Kemampuan menjual gagasan)
- j. *Patience* ( Kesabaran)
- k. *Emotional control* ( Kemampuan mengendalikan emosi), dan
- l. *Co-operativeness*( Kemampuan Bekerja sama).<sup>22</sup>

Allah SWT telah menjelaskan tentang syarat-syarat menjadi seorang pemimpin, diantaranya terdapat dalam Q.S Al-Baqarah Ayat 247 :

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ<sup>٢٤٧</sup>

Artinya: Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu". Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa". Allah memberikan pemerintahan kepada

---

<sup>22</sup>Ida Nuraida, *Manajemen Administrasi Perkantoran*, hlm.15

siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui( QS Al Baqarah, 247) <sup>23</sup>.

Ayat diatas menjelaskan bahwa ada kisah Talut dan Jalut, samuel mengatakan kepada Bani Israil, bahwa Allah SWT telah mengatakan Talut (dalam Bibel Saul) sebagai raja. Orang-orang Bani Israil tidak mau menerima Talut sebagai raja dengan alasan, bahwa menurut tradisi yang boleh dijadikan raja hanyalah dari kabilah Yehuda, sedangkan Talut dari kabilah Bunyamin. Lagi pula disyaratkan yang boleh menjadi raja itu harus seorang hartawan, sedang Talut bukan hartawan. Oleh karena itu secara spontan mereka menolak, “Bagaimana Talut akan memerintah kami, padahal kami lebih berhak untuk mengendalikan pemerintahan daripada dia, sedang dia pun tidak diberi kekayaan yang cukup untuk menjadi raja?” Samuel menjawab bahwa Talut diangkat menjadi raja atas pilihan Allah SWT karena itu Allah SWT menganugerahkan kepadanya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa sehingga ia mampu memimpin Bani Israil.

Dari ayat ini dapat diambil pengertian bahwa seorang yang akan dijadikan pemimpin itu hendaklah :

- a. Mempunyai kekuatan fisik sehingga mampu untuk melaksanakan tugas-tugasnya sebagai seorang pemimpin.
- b. Menguasai ilmu pengetahuan yang luas, mengetahui letak kekuatan dan kelemahan para anggotanya, sehingga dapat memimpinnnya dengan penuh bijaksana.

---

<sup>23</sup>Depertemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahannya*, (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema, 2007, hlm. 40

- c. Memiliki kesehatan jasmani dan kecerdasan pikiran.
- d. Bertaqwa kepada Allah SWT agar mendapat taufik dan hidayah-Nya, untuk mengatasi segala kesulitan yang tidak mungkin diatasinya sendiri, kecuali dengan taufik dan hidayah-Nya.

Adapun harta kekayaan tidak dimasukkan menjadi syarat untuk menjadi pemimpin, karena bila syarat-syarat yang empat tersebut telah dipenuhi maka mudah baginya untuk mendapatkan harta yang diperlukan, sebab Allah SWT Mahaluas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

### **3. Peran dan Tugas Kepala Kantor**

#### **a. Kepala Kantor Sebagai Manjer**

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).<sup>24</sup> Dengan demikian, Kepala Kantor harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dari tugas Kepala Kantor sebagai manajer, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

---

<sup>24</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 201.

1. Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.

Adapun kegiatan-kegiatan dalam proses diantaranya :

- a. Merencanakan, dalam arti Kepala Kantor harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
  - b. Mengorganisasikan, maksudnya bahwa Kepala Kantor harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material kantor, sebab keberhasilan kantor sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.
  - c. Memimpin, dalam arti Kepala Kantor mampu mengarahkan dan mampu mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial.
  - d. Mengendalikan, dalam arti Kepala Kantor memperoleh jaminan bahwa kantor berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari kantor tersebut, Kepala Kantor harus memberikan petunjuk dan meluruskannya.
2. Sumber daya suatu kantor, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
  3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Artinya bahwa Kepala Kantor berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang bersifat spesifik ini tentunya tidaklah sama antara satu kantor dengan kantor yang lainnya.<sup>25</sup>

Menurut Stoner yang dalam Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi seorang manajer yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu seorang manajer harus:

1. Bekerja dengan dan melalui orang lain
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
3. Dengan waktu dan sumber daya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
4. Berpikir secara realistik dan konseptual
5. Sebagai juru penengah
6. Sebagai seorang politis
7. Seorang diplomat dan
8. Sebagai pengambil keputusan yang sulit.<sup>26</sup>

Menurut Hersey yang juga dikutip oleh Wahjosumidjo, ada tiga macam jenjang manajer, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *supervisory manager*. Masing-masing jenjang tersebut memerlukan tiga keterampilan, yakni *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills*. Untuk *top manager*, keterampilan yang dominan adalah *conceptual skills*, kemudian untuk *middle manager*, keterampilan yang

---

<sup>25</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 94-95

<sup>26</sup> *Ibid*, hlm. 96-97



berperan lebih besar adalah *human skills*, sedangkan untuk *supervisory manager*, keterampilan yang diperlukan ialah *technical skills*.

a. *Technical Skills* meliputi:

- 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
- 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

b. *Human Skills* meliputi:

1. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
2. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
3. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
4. Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis.
5. Mampu berperilaku yang dapat diterima orang.

c. *Conceptual Skills* meliputi:

1. Kemampuan analisis.
2. Kemampuan berpikir rasional.
3. Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi.

4. Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
5. Mampu mengantisipasi perintah.
6. Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem- problem sosial<sup>27</sup>

Dalam mengelola tenaga karyawan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan Kepala Kantor adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para karyawan. Dalam hal ini Kepala Kantor seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada karyawan untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan kantor, seperti diskusi profesional atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar kantor, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Kepala Kantor harus mempunyai kemampuan manajemen layaknya seorang manajer dalam suatu organisasi. Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. manajemen merupakan kata benda yang dapat

---

<sup>27</sup> *Ibid*, hlm. 100-102

berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.<sup>28</sup> Manajer menurut M. Manullang, manajer merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.<sup>29</sup>

Kepala Kantor selaku manajer harus mampu melaksanakan fungsi manajemen. Setidaknya ada tiga tugas yang harus dilaksanakan Kepala Kantor sebagai seorang manajer yaitu, kemampuan melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Pertama perencanaan (*planning*) dalam arti yang sederhana dapat dijelaskan sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang untuk memperoleh tujuan yang sudah ditetapkan. Menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti, dan menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan yang diperoleh dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan.

*Kedua*, pengorganisasian (*Organizing*) maksudnya adalah mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hlm, 135.

<sup>29</sup> M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada, University Press, 2001), hlm, 4.

<sup>30</sup> *Ibid*, hlm. 9-10

Ketiga, pengawasan (*controlling*) sering juga disebut pengendalian adalah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan *controlling*, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.<sup>31</sup>

#### **b. Kepala Kantor Sebagai *Supervisor***

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai yang dinilai dari pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Terdapat keterampilan yang hendaknya dimiliki oleh seorang *supervisor* menurut Kimball Wiles ada lima macam, antara lain:

1. Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan.
2. Keterampilan dalam proses kelompok.
3. Keterampilan dalam kepemimpinan .
4. Keterampilan dalam personalia.
5. Keterampilan dalam evaluasi.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> *Ibid*, hlm. 12-13

<sup>32</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 13-14.

### c. Kepala Kantor Sebagai *Leader*

Keberhasilan kepemimpinan Kepala Kantor dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

1. Kepribadian yang kuat

Kepala Kantor harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.

2. Memahami tujuan lembaga dengan baik

Pemahaman yang baik merupakan bekal utama Kepala Kantor agar dapat menjelaskan kepada karyawan, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.

3. Pengetahuan yang luas

Kepala Kantor harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.

4. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai Kepala Kantor.

5. Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan kantor, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari solusinya.<sup>33</sup>

### C. Lembaga Kementerian Agama Kota Binjai

---

<sup>33</sup> Pra rameswari, "Kepemimpinan Kepala Madrasah" <http://cindoprameswari.blogspot.com>, dibrowsing pada 7 Juli 2019

Kementerian Agama (kemenag) merupakan organisasi negara yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan Negara. Berdiri pada tanggal 3 Januari 1946 dengan KHM Rasjidi sebagai Menteri Agama yang pertama. Berdirinya kementerian agama untuk memelihara dan menjamin kepentingan agama serta pemeluk-pemeluknya. Melalui peran Kementerian Agama, pembangunan kehidupan berbangsa dan bernegara memiliki dimensi keagamaan, dimensi moral dan dimensi spiritual yang harus selalu dijaga.

Sesuai PMA No. 13 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Susunan Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Binjai, dalam Pasal 45 ayat (2) huruf p sampai dengan huruf s terdiri atas:

1. Subbagian Tata Usaha
2. Seksi Pendidikan Madrasah
3. Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam
4. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah
5. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
6. Penyelenggara Syariah
7. Kelompok Jabatan Fungsional.

#### **D. Budaya Organisasi**

##### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari bahasa Sansekerta ‘buddhayah’ dari bentuk jamak *budhi* yang berarti “akal atau sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan

sikap mental”.Budidaya yang berarti memberdayakan budi, sebagaimana dalam bahasa inggris yang disebut dengan *culture* yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (pertanian) yang kemudian berkembang sebagai manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa, (*creativity*) dan karya (*performance*).<sup>34</sup>Koentjoroningrat dalam sujarwa berpendapat bahwa budaya sebagai perkembangan dari kata majemuk dari ‘budidaya’, yang berarti daya dari budi. Jadi dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, rasa dan rasa<sup>35</sup>

Menurut Edgar Schein dalam wibowo, budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.<sup>36</sup>

Dalam arti statis atau bagan, organisasi adalah gambaran skematis tentang hubungan kerjasama antara orang-orang yang terdapat dalam suatu badan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan dalam arti dinamis, organisasi adalah suatu proses penerapan hubungan dan pembagian pekerjaan, pembatasan tugas dan tanggung

---

<sup>34</sup>Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta:Gema Insani, 2002), hlm 161

<sup>35</sup>Sujarwa, M. Hum, *Ilmu Sosial dan Budaya*. ( Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2010), hlm 27

<sup>36</sup>Wibowo, *Budaya Organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*, hlm.17

jawab serta penetapan hubungan antara unsur-unsur organisasi sehingga memungkinkan orang bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan.<sup>37</sup>

Menurut Robert G. Owens kutipan dari Moh. Pabundu Tika menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan individu dalam suatu organisasi, struktur organisasi dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.<sup>38</sup>

Menurut Eldridge dan Crombie mengutip buku dari Wirawan, budaya organisasi yaitu suatu organisasi yang menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu sama untuk menyelesaikan tugasnya.<sup>39</sup>

Berdasarkan dari definisi tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwasanya budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan-keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

## **2. Pembentukan Budaya Organisasi**

Langkah-langkah atau tahapan dalam proses pembentukan budaya organisasi, diantaranya: Pertama, tahapan seleksi. Proses pembentukan budaya organisasi dimulai dari proses selektivitas para karyawan yang berfikir dan merasakan cara sesuai dengan keinginan para manajer puncak atau pendiri perusahaan. Tahapan ini

---

<sup>37</sup>Hasnun Jauhari Ritonga, *Manajemen Organisasi Pengantar Teori dan Praktek*. ( Medan : Perdana Publisng,2015), hlm.2

<sup>38</sup>Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, ( Jakarta: PT . Bumi Aksara, 2006), hlm. 2

<sup>39</sup>Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, (Jakarta : Salemba empat, 2007), hlm. 9



berarti proses mengidentifikasi dan memperkerjakan individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi.

Kedua, tahapan sosialisasi dan indoktrinasi. Langkah selanjutnya melakukan indoktrinasi dan sosialisasi cara berfikir dan cara berperasaan sesuai dengan keinginan para manajer puncak atau pendiri perusahaan. Sosialisasi dan indoktrinasi biasanya dilakukan dengan melakukan training selama 3 bulan, 6 bulan, 1 tahun, atau 2 tahun untuk kemudian dilakukan seleksi ulang, meski secara alamiah. Tahapan sosialisasi dan indoktrinasi dilakukan dengan 3 tahapan yaitu prakedatangan, keterlibatan, dan metamorfosis. Tahap prakedatangan merupakan periode pembelajaran pada proses sosialisasi yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi. Tahap keterlibatan merupakan tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru melihat apa yang sesungguhnya organisasi itu dan persimpangan yang mungkin dan kenyataan yang ada. Sedangkan tahap metamorfosis adalah tahapan dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.<sup>40</sup>

Berdasarkan keterangan diatas bahwa budaya organisasi tidak mungkin tumbuh dalam waktu sekejap saja. Budaya membutuhkan proses yang panjang agar budaya tumbuh dan berkembang dalam suatu organisasi.

### **3. Fungsi Budaya Organisasi**

---

<sup>40</sup>Ritonga, *Manajemen Organisasi Pengantar Teori dan Praktek.*, hlm.141

Edy Sutrisno mengutip dari Robbins, bahwa budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi ini meningkatkan kemantapan sistem sosial.<sup>41</sup>

#### **4. Dampak Budaya dalam Organisasi**

Budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tidak terwujud yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Gordon sebagaimana dikutip Ernawan, keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada keberhasilan organisasi dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategis mereka. Rencana strategis yang efektif merupakan jawaban terhadap lingkungan eksternal organisasi yang bersifat dinamis.<sup>42</sup> Oleh karena itu, menjadi tugas seorang pemimpin untuk menciptakan harmoni antara misi dan strategi organisasi dengan budaya organisasi.<sup>43</sup> Keselarasan tersebut akan menghasilkan kesesuaian antara sikap dan perilaku pegawai, budaya organisasi, serta misi dan strategi organisasi. Akibatnya, akan tercipta transformasi organisasi yang akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

---

<sup>41</sup>*Ibid.*, h. 10

<sup>42</sup>Erni R. Ernawan, “Pengaruh Budaya organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur”, dalam Majalah Usahawan, No.09, Th. XXXIII, September 2004, h. 17

<sup>43</sup>W. Warner Barker, *Critical Elements of Organizational Culture Change* (Chicago: Irwin, 1994), h. 289

Filosofi mendasar dari peran budaya pada kinerja organisasi adanya dampak langsung dan terukur dari perilaku pegawai terhadap efektivitas organisasi. Dalam organisasi dengan budaya kuat, budaya adalah kerangka kerja yang menjadi landasan tingkah laku sehari-hari dan mengarahkan tindakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>44</sup>

## **E. Kinerja Pegawai**

### **1. Pengertian kinerja Pegawai**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja nyata) yang dicapai seseorang. Secara terminology, pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>45</sup> Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk pekerjaan. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranan dalam perusahaan.<sup>46</sup>

Sementara itu kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.

---

<sup>44</sup>Ritonga, *Manajemen Organisasi Pengantar Teori dan Praktek*, hlm. 150

<sup>45</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rodakarya, 2005) hlm. 67

<sup>46</sup>Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi Dari Teori Ke Praktik*, hlm. 549

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29 dan surat Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi:

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْهُ فَازْرَهُ فَاسْتَعْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا ١٩

Artinya: Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu lihat mereka ruku' dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar. (QS. Al Fath, 29 ).<sup>47</sup>

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ١٠

Artinya: Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (QS Al Jumu'ah, 10 )<sup>48</sup>

<sup>47</sup>Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahnya*, (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema,2007), hlm.515

<sup>48</sup>*Ibid*, h, 554

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Jika kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik.

Edi Sutrisno mengutip dari Irianto menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai secara objektif. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi baik secara individual maupun kelompok orang yang berada di dalamnya merupakan cerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan.<sup>49</sup>

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditegaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Miner mengemukakan secara umum terdapat empat aspek dari kinerja, diantaranya:

- a. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

---

<sup>49</sup>Sutrisno, *Budaya Organisasi*, hlm. 171

- d. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan keempat aspek kinerja diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.<sup>50</sup>

## **2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai**

Prawirosetono merumuskan 4 faktor umum yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai/karyawan, antara lain :

### **a. Efektifitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektifitas kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### **b. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada

---

<sup>50</sup>*Ibid.*, hlm. 172

dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

#### c. Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan member corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawan dalam melaksanakan tugas.<sup>51</sup>

#### d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif

---

<sup>51</sup>*Ibid.*, hlm. 176

sebaiknya menadapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energy atau daya dorong untuk maju. Dengan kata lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya renda dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.<sup>52</sup>

### **3. Penilaian Kinerja**

Robert L. Mathis dan John H. Jakson (2006:382) berpendapat bahwa: “Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mekakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yaitu:

---

<sup>52</sup>*Ibid.*, hlm. 177



- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil out put serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya Organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan.<sup>53</sup>

#### **4. Upaya Peningkatan Kinerja**

Stoner mengemukakan adanya empat cara peningkatan kinerja pegawai, diantaranya :

- a. Diskriminasi

---

<sup>53</sup>Chainar Elly Ria, “Analisa Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Sumatera Utara”. Jurnal Ekonomika Dan Manajemen Vol. 5 No. 2 Oktober 2016 Issn: 2252-6226

Dalam konteks penilaian kinerja harus ada perbedaan antara pegawai yang berprestasi dengan pegawai yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, pengajuan, dan sebagainya.

#### b. Pengharapan

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

#### c. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar, dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi.

#### d. Komunikasi

Kepala Kantor bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para pegawai dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, kepala kantor harus mengetahui kekurangan dan masalah yang dihadapi para pegawai dan cara mengatasinya. Disamping itu, kepala kantor

juga harus mengerahkan program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan.<sup>54</sup>

## **5. Meningkatkan Kinerja Melalui Pengembangan Budaya Organisasi**

Nilai-nilai dan keyakinan dasar para pendiri melahirkan sejumlah kebijakan dan praktik manajemen yang disebarkan kepada pegawainya secara lisan dan tertulis. Perusahaan yang mengombinasikan nilai dan keyakinan, kebijakan dan praktik manajemen, serta hubungan antara keduanya akan menunjukkan keberhasilan yang terlihat dari budaya organisasi yang memiliki sifat keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan penghayatan misi.

Perusahaan dengan sifat keterlibatannya mengikutsertakan, melibatkan, dan mengajak pegawainya berpartisipasi untuk menciptakan *sense of ownership* dan tanggung jawab sehingga timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan sistem pengontrolan yang lebih rendah.

Perusahaan dengan sifat konsistensinya menanamkan sistem kepercayaan, nilai, dan simbol yang dihayati dan dipahami oleh para anggota organisasi agar terbentuk tindakan atau perilaku terkoordinasi berdasarkan dukungan konsensus. Perusahaan dengan sifat penghayatan misi mempunyai kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi.

Apabila ketiga sifat utama budaya tersebut saling berintegrasi, masing-masing sifat akan mengimbangi sifat yang lain. Sifat adaptabilitas dan penghayatan misi sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan eksternal yang semakin

---

<sup>54</sup>Sutrisno, *Budaya Organisasi*, hlm.184

kompleks..Sifat adaptabilitas dan keterlibatan membantu perusahaan lebih fleksibel dalam melakukan perubahan-perubahan yang sesuai agar lebih kompetitif.Sifat penghayatan misi dan konsistensi mewujudkan stabilitas bagi para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang sesuai dengan strategi bisnis agar visi dan misi perusahaan tercapai.<sup>55</sup>

#### **F. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Moelyono Djokosantoso, adanya ketertarikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan melalui model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor- faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi atau kinerja pegawai tersebut. Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual didukung dengan sumber daya yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individual yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau pegawai yang baik pula.<sup>56</sup>

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan

---

<sup>55</sup>*Ibid.*, hlm.186

<sup>56</sup>Jhon Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 7

organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya mempengaruhi produktifitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Kinerja pegawai yaitu suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja yang baik akan membuat organisasi berkembang dan maju, sedangkan kinerja pegawai yang buruk akan membuat organisasi mengalami penurunan dalam segala kegiatan atau operasional organisasi terganggu dan organisasi tidak bisa berjalan sesuai ketentuan organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi yang penerapannya baik akan membuat kinerja karyawan sebuah organisasi meningkat, sedangkan penerapan atau budaya organisasinya buruk maka akan membuat organisasi tidak bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan baik atau maksimal.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi dalam budaya organisasi, akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi sehingga pegawai tersebut mampu beradaptasi sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditentukan dan akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik.

#### **G. Penelitian Terdahulu**

1. Ernita Rohmaniati, 2016, "*Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Study Kasus: Tupoksi Pendidikan Madrasah) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul*", Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. Peran budaya kerja sama yang ada di

seksi Dikmad sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berwujud kepada produktivitas pelayanan dalam mencapai tujuan organisasi. Diseksi Dikmad menunjukkan bahwa budaya dibangun dengan menciptakan tujuan, kemudian nilai-nilai inti yang diharapkan dapat digunakan untuk membentuk budaya agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Karena nilai-nilai budaya yang ada mampu merangsang semangat kerja, serta budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan karyawan Dikmad merasa termotivasi untuk berkembang, belajar memperbaiki diri dan memiliki kepuasan yang lebih tinggi sehingga dapat disimpulkan kinerja karyawan diseksi Dikmad cukup baik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Muhammad Muris, 2018, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta” Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Kinerja yang baik akan membuat organisasi berkembang dan maju, sedangkan kinerja karyawan yang buruk akan membuat organisasi mengalami penurunan dalam segala kegiatan atau operasional organisasi terganggu dan organisasi tidak bisa berjalan sesuai ketentuan organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi yang penerapannya baik akan membuat kinerja karyawan sebuah organisasi meningkat, sedangkan penerapan atau budaya organisasinya buruk maka akan membuat organisasi tidak bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan baik atau maksimal. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta. Karena kurangnya pemahaman karyawan mengenai budaya organisasi.

## a. Persamaan dan Perbedaan

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Ernita Rohmaniati	Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan ( Studi Kasus: Tupoksi Pendidikan Madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul	Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Tahun 2016. Penelitian Kualitatif. Tempat di Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Penelitian ini berisi tentang peran budaya organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan yang hanya berfokus pada tugas pokok dan fungsi di bidang pendidikan madrasah. Dengan adanya budaya yang kuat dan positif dapat mendorong semangat kerja dan termotivasi untuk berkembang.

2	Muhammad  Muris	Pengaruh  Budaya  Organisasi  Terhadap  Kinerja  Karyawan di PT  Bank BNI  Syariah Kantor  Cabang  Yogyakarta	Hubungan  antara Budaya  Organisasi  terhadap  kinerja  Karyawan	Tahun 2018.  Metode Penelitian  Kuantitatif .Tempat di  PT Bank BNI Syariah  Kantor Cabang  Yogyakarta. Penelitian  ini berisi tentang budaya  organisasi yang tidak  berpengaruh positif  terhadap kinerja  karyawan. Karena  kurangnya pemahaman  dan penerapan kepada  karyawan mengenai  budaya organisasi
---	-----------------------	---	--	--



### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Dalam penelitian deskriptif ini untuk menggambarkan tentang sejauh mana peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai mewujudkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai yang dijadikan sebagai objek penelitian. Menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana yang dikutip oleh Syukur Kholil mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang menghasilkan kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>45</sup> Krik dan Miller juga menyebutkan sebagaimana yang dikutip oleh Lexi Melong penelitian kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dan kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dengan bahasanya dan dalam peristilahannya.<sup>46</sup>

##### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai yang berada di Jl. Jend. Gatot Subroto No.55-A Limau Mungkur, Kecamatan Binjai Barat Kota Binjai.

---

<sup>45</sup>Syukur Kholil, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: Ciptapustaka Media, 2006), hlm. 121

<sup>46</sup>Lexi Melong, *Metodologi, Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rodakarya, 1995), hlm. 112

## **C. Sumber Data**

### **1. Data Primer**

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian perorangan, kelompok, dan organisasi.<sup>47</sup> Sebagai data pokok yang diperoleh langsung dari pengurus Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kota Binjai yaitu data primer penelitian di lapangan yaitu :

- a. Bapak Drs. H. Abd. Rahman Harahap, MA (Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai).
- b. Bapak H. Mashudi, S.Sos, M.AP ( Sebagai Kasubbag Tata Usaha di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ).
- c. Bapak Fazhar, S.Ag ( Sebagai Analis Kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ).

### **2. Data Sekunder**

Memperoleh data dalam bentuk yang sudah jadi (tersedia) melalui publikasi atau informasi yang dikeluarkan di berbagai organisasi atau perusahaan, termasuk majalah jurnal, koran, buku. Data sekunder adalah data pendukung atau data-data yang memberikan keterangan atau informasi tambahan kepada peneliti sebagai bahan pelengkap penelitian berupa buku-buku yang relevan dengan penelitian ini.

---

<sup>47</sup>Rosadi Ruslan, *Metode Penelitian Public Relations dan komunikasi*, ( Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2008), hlm. 29-30

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Suharsimi Arikunto, teknik pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Sedangkan menurut Ibnu Hadjar berpendapat bahwa instrument merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variable secara objektif.<sup>48</sup>

Teknik pengumpulan data menurut Sumadi Suryabrata adalah alat yang digunakan untuk merekam-pada umumnya secara kuantitatif-keadaan dan aktivitas atribut-atribut psikologis. Atribut-atribut psikologis itu secara teknis biasanya digolongkan menjadi atribut kognitif dan atribut non kognitif. Sumadi mengemukakan bahwa untuk atribut kognitif, perangsangnya adalah pertanyaan. Sedangkan untuk atribut non-kognitif, perangsangnya adalah pernyataan.<sup>49</sup> Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah cara pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan gejala yang tampak pada objek penelitian yang pelaksanaannya langsung pada tempat dimana suatu peristiwa, kejadian atau situasi yang sedang terjadi. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi non partisipan (*non-participation*)

---

<sup>48</sup>Arikunto Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rienka Cipta, 2000), hlm. 5

<sup>49</sup>Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2008), hlm. 24

dimana peneliti melakukan pengamatan tidak terlibat langsung dalam pelaksanaan aktivitas.<sup>50</sup>

## **2. Wawancara**

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data, pelaksanaanya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, tetapi dapat juga secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain, Instrumen dapat berupa pedoman wawancara maupun *checklist*.<sup>51</sup>

## **3. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan sebagai rekaman suatu peristiwa yang lebih dekat dengan percakapan dan memerlukan interpretasi yang berhubungan sangat dekat dengan konteks rekaman peristiwa. Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data atau informasi mengenai suatu keadaan di kantor Kementerian Agama Kota Binjai.

## **E. Teknik Analisa Data**

Analisis data merupakan mencari dan menata secara sistematis catatan hasil obeservasi, dan wawancara untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan bagi orang lain. Setelah data di lapangan dikumpulkan, selanjutnya hal yang dilakukan penyederhanaan data dalam bentuk lebih praktis untuk dibaca dan dipahami, sehingga data tersebut dapat diambil pengertian dan kesimpulan sebagai hasil penelitian. Berikut teknik analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut:

---

<sup>50</sup>Murni Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2013), hlm. 384

<sup>51</sup>Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm.51

## **1. Reduksi Data**

Reduksi data adalah menelaah kembali data yang telah di kumpulkan (baik melalui observasi maupun wawancara) sehingga ditemukan data yang sesuai dengan kebutuhan untuk menemukan pertanyaan atau fokus penelitian.

## **2. Display Data**

Display Data adalah pengelompokkan data yang tersaji sedemikian rupa dalam tersusun secara sistematis, sehingga data terpola untuk melakukan penarikan kesimpulan.<sup>52</sup>

---

52

Sugino, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2008) hlm. 14

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Profil Kantor Kementerian Agama Kota Binjai**

Kementerian Agama Kota Binjai dibentuk pada tahun 1974 dimana sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Binjai tidak terlepas dari keberadaan Kota Binjai dan Kabupaten Langkat, berdasarkan putusan KMA Nomor 53 Tahun 1971 tentang pembentukan Kantor Perwakilan Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota.

Kementerian Agama Kota Binjai dibentuk pada tahun 1974 dimana sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Binjai tidak terlepas dari keberadaan Kota Binjai dan Kabupaten Langkat, berdasarkan putusan KMA Nomor 53 Tahun 1971 tentang pembentukan Kantor Perwakilan Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota.<sup>53</sup>

Kementerian Agama Kota Binjai menjalankan tugasnya setelah ditunjuknya pelaksana tugas pejabat Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai pada tahun 1974. Pejabat Kepala Kemenag dari mulai berdiri sampai sekarang telah berganti beberapa periode, sebagai berikut :

1. H. Kamil Karim ( 1974 – 1978 )
2. H. Bahtiar Hasan ( 1978 – 1980 )

---

<sup>53</sup>Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 19 Oktober 2019 Pukul 10.00 Wib )

3. H. Bukhori Bono ( 1980 – 1987 )
4. Drs. H. Saridin Siregar, MA ( Okt 1987 – Mei 1990 )
5. Drs. H. Sarakal Ahmadi Siregar ( Mei 1990 – Jan 1994 )
6. Drs. H. Lindung Hidayat Siregar ( Jan 1994 – Jan 1997 )
7. Drs. H. Azhar Anwar ( Jan 1997 – Mei 1999 )
8. Drs. H. Hanafiah Amin ( Mei 1999 – Mar 2005 )
9. Drs. H. Jaharuddin Batubara, MA ( Mar 2005 – Sept 2009 )
10. Drs. H. Muhammad Yasin, MA ( Sept 2009 – 12 April 2012 )
11. H. Al Ahyu, MA ( 10 April 2012 – 12 Jan 2018 )
12. H. Abdul Manan, MA ( 12 Jan 2018 – 3 Agust 2018 )
13. Drs. H. Adb. Rahman Harahap, MA ( 3 Agust 2018 – Sekarang )<sup>54</sup>

Awal mula pelaksanaan proses pelayanan Kantor Kementerian Agama Kota Binjai masih bergabung dan bernaung dengan Kantor Departemen Kabupaten Langkat yang berkantor di Jl. Teluk Betung Kota Binjai. Hingga pada tahun 1978 Kantor Departemen Agama Kota Binjai berpisah dengan Kabupaten Langkat dan pindah Kantor ke Jl. Bonjol Kota Binjai. Namun pada tahun 1980 pindah ke tempat lain lagi di Jl. Hasanuddin Binjai. Jumlah pegawai pada saat itu sekitar 80 orang terdiri dari 30 orang pegawai dan 50 orang guru.

Pembangunan Kantor Kementerian Agama Kota Binjai dilaksanakan secara bertahap, dan pada tahun 1982 dimulai pembangunan Kantor Departemen Agama di Jl. Gatot Subroto No. 55 A Kelurahan Limau Mungkur dengan menelan biaya

---

<sup>54</sup> Profil Kementerian Agama Kota Binjai, Tahun 2019, Hal : 26

Rp. 110.850.000,- dikerjakan oleh Kontraktor Sinembah Jaya dan diresmikan Menteri Agama H. Munawir Sadzali pada tanggal 26 Oktober 1984. Dengan selesainya pembangunan kantor baru maka pada tahun 1984 seluruh pegawai Kantor Departemen Agama pindah ke Kantor barunya di Jl. Gatot Subroto No. 55 A Binjai.<sup>55</sup>

## 2. Visi dan Misi

Visi yang diusung oleh Kementerian agama Kota Binjai adalah *“Terwujudnya Masyarakat Kota Binjai Yang Taat Beragama, Rukun, Damai, Cerdas, Sejahtera Lahir Dan Batin”*.

Sedangkan upaya untuk mencapai visi tersebut, Kementerian Agama Kota Binjai mengemban Misi sebagai berikut :

1. Meningkatkan pelayanan kehidupan beragama
2. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan beragama
3. Meningkatkan kualitas kerukunan antar dan inter umat beragama
4. Meningkatkan kualitas pendidikan agama dan keagamaan sekolah dan madrasah
5. Memberdayakan lembaga-lembaga sosial keagamaan
6. Meningkatkan kualitas pelayanan haji
7. Meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan untuk mewujudkan

Kementerian Agama Kota Binjai yang bersih dan berwibawa.<sup>56</sup>

## 3. Struktur Organisasi

---

<sup>55</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 19 Oktober 2019 Pukul 10.30 Wib )

<sup>56</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 19 Oktober 2019 Pukul 11.00 Wib )



Dengan terbitnya regulasi baru berupa PMA Nomor 1 Tahun 2010 tentang Perubahan Penyebutan Departemen Agama Menjadi Kementerian Agama maka berubah juga nomenklatur Kementerian Agama Kota Binjai. Kemudian terbit PMA Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama sebagai bentuk tindak lanjut perubahan dari Departemen Agama menjadi Kementerian Agama dengan adanya perubahan struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Binjai menjadi sebagai berikut :

- a. Kepala Kator : Drs. H. Abd. Rahman Harahap, MA
- b. Tata Usaha : H. Mashudi, S.Sos, M.AP
- c. Seksi Pendidikan Islam : Dra. Harumah Smbiring, M.P.d
- d. Seksi PAKI : H. Solehuddin, SH, M.Si
- e. Seksi Peny. Haji dan Umroh : Drs. Lukmanul Hakim, M.HI
- f. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam : Drs. H. Jannah Siregar
- g. Penyelenggara Syariah : H. Wardi, S.Ag, M.HI
- h. Penyelenggara Kristen : Rasmauli Simanjuntak, S.Th
- i. Penyelenggara Katolik : Erlina Br. Karo, S.Ag

#### 4. Keadaan Pegawai

Berdasarkan Data Statistik Kepegawaian Jumlah Pegawai Kementerian Agama Kota Binjai adalah 174 orang terdiri dari :

No	Kelompok Jabatan	Pendidikan	Jumlah
----	------------------	------------	--------

		SMA	D2	D3	S1	S2	S3	
1.	Kepala Kantor					1		1
2	Kasubag TU & Kepala Seksi				1	4		5
3	Penyelenggara					1		1
4	JFT Kepala KUA/Penghulu				1	6		7
5	JFU	6	1		33	2		42
6	JFT Penyuluh Agama Islam				12	3		15
7	JFT Penyuluh Agama Katolik					1		1
8	JFT Penyuluh Agama Budha				1			1
9	JFT Pengawas Agama Islam				6	4		10
10	JFT Pengawas Agama Kristen					4	1	5
11	JFT Guru Agama Islam				41			41
12	JFT Guru Agama Kristen				17	1		18
13	JFT Guru Agama Katolik				5			5
14	JFT Guru Agama Budha			1	1			2
15	JFT Lainnya				1			1
	JUMLAH TOTAL	6	1	1	119	27	1	155

Sedangkan Pegawai Non PNS Kementerian Agama Kota Binjai berjumlah 18 orang terdiri dari :

1. Pegawai Administrasi Non PNS pada Kantor Kementerian Agama Kota Binjai berjumlah 10 orang;
2. Pegawai Administrasi Non PNS pada KUA Kecamatan berjumlah 5 orang;
3. Pegawai/Petugas Keamanan dan Kebersihan berjumlah 3 orang.<sup>57</sup>

## **B. Temuan Penelitian**

### **1. Peran Kepala Kantor mewujudkan Lima Nilai Budaya Organisasi di kantor Kementerian Agama Kota Binjai**

#### **a. Integritas**

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>58</sup> berhubungan dengan integritas bapak Abdul Rahman Harahap mengungkapkan bahwa :

”Integritas harus selalu diterapkan kepada seluruh pegawai tidak terkecuali dengan saya sendiri dalam hal pemberian pelayanan kepada masyarakat yaitu dengan selalu semangat dalam bekerja , menjalankan tugas dengan ikhlas agar hasil yang dicapai tidak hanya sekedar siap namun jadikan pekerjaan itu sebagai suatu ibadah agar hasil yang dicapai lebih optimal serta bernilai pahala. Saya juga selalu mengingatkan kepada para pegawai saya untuk memberikan pelayanan dengan adil dan tidak hanya berpihak pada orang tertentu, seperti tidak menerima sogokan apapun dalam hal pemberian pelayanan kepada masyarakat untuk tujuan pribadi.”

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor

---

<sup>57</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 20 Oktober 2019 Pukul 09.30 Wib )

<sup>58</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 19 Oktober 2019 Pukul 11.00 Wib )

Kementerian Agama Kota Binjai<sup>59</sup> berhubungan dengan integritas bapak Mashudi mengungkapkan bahwa :

“Integritas sudah cukup baik dilaksanakan di kantor kementerian agama ini, terutama dalam hal mematuhi peraturan yang ada di kantor kementerian agama ini. Seperti setiap harinya para pegawai menggunakan pakaian seragam dan atribut yang telah ditetapkan. Bapak kepala kantor juga selalu mengingatkan kepada kami agar bekerja secara tekun atau tidak bermalasan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu. Karena fungsi kita untuk melayani masyarakat bukan untuk dilayani masyarakat.”

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>60</sup> berhubungan dengan integritas bapak Fazar mengungkapkan bahwa:

“Kami dituntut untuk selalu menanamkan nilai integritas dalam bekerja sehingga pekerjaan yang kami lakukan dapat berjalan dengan baik dan bapak kepala kantor juga selalu mengingatkan untuk bekerja menggunakan hati yang ikhlas agar pekerjaan kami mendatangkan pahala dan tidak hanya sekedar capek saja.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa integritas yang harus dijalankan oleh kementerian agama kota binjai tidak terlepas dari peraturan undang-undang yang berlaku, contohnya seperti kewajiban menggunakan atribut serta pakaian seragam saat bekerja. Sementara itu kepala kantor memiliki peran yang sangat jelas dalam mewujudkan budaya organisasi terutama mengenai integritas. Selain memberikan pengarahan, kepala kantor

---

<sup>59</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 20 Oktober 2019 Pukul 09.45 Wib )

<sup>60</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Fazhar Sebagai Analis Kepegawaian Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 22 Oktober 2019 Pukul 09.00 Wib )

dituntut untuk berperilaku sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh para pegawainya. Karena kepala kantor merupakan panutan bagi para pegawainya .

#### **b. Profesional**

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>61</sup> berhubungan dengan profesional bapak Abdul Rahman Harahap mengungkapkan bahwa :

“Seorang pegawai dapat dikatakan profesional apabila ia disiplin. Misalnya jika ada pekerjaan harus dikerjakan langsung tanpa ditunda-tunda sehingga pekerjaan tidak menumpuk dan dapat terselesaikan tepat waktu. Saya selalu menegaskan kepada pegawai saya untuk selalu datang tepat waktu dan jangan telalu banyak absen. Agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan target yang telah ditentukan. Para pegawai juga harus bekerja sesuai dengan jabatan, jangan mengerjakan sesuatu sesuai keinginannya saja.”

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>62</sup> berhubungan dengan profesional bapak Mashudi mengungkapkan bahwa :

“Bapak kepala kantor menyuruh kami untuk membuat penyusunan program mingguan, bulanan dan tahunan. karena merupakan bagian dari profesional bisa membagi prioritas kegiatan seperti menetapkan sasaran dan target pelaksanaan kegiatan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang .”

---

<sup>61</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 19 Oktober 2019 Pukul 11.00 Wib )

<sup>62</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 20 Oktober 2019 Pukul 09.45 Wib )

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>63</sup> berhubungan dengan profesional bapak Fazar mengungkapkan bahwa:

“Bapak kepala kantor selalu mengingatkan kami untuk bekerja menggunakan jadwal yang jelas agar target dan sasaran kegiatan menjadi pusat utama sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.” Apabila kami absen tanpa keterangan, bapak kepala kantor akan memberi kami sanksi berupa surat teguran serta pemotongan tunjangan kinerja bagi yang datang terlambat.” Jika terlambat selama 1 menit sampai 30 menit akan dipotong sebanyak 0,5%, terlambat 31 menit sampai 60 menit akan dipotong sebanyak 1 %, terlambat 61 sampai 90 menit akan dipotong sebanyak 1,25% dan jika terlambat lebih dari 90 menit atau tidak mengisi daftar hadir pulang kerja maka akan dipotong sebanyak 1,5 %.”

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi profesional yang ada di kementerian agama kota binjai ialah dengan bekerja secara disiplin dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas. sehingga memperoleh hasil yang terbaik dan pekerjaan tidak menumpuk . penyelesaian tugas dengan hasil yang terbaik tidak terlepas dari adanya *scadule* atau jadwal kegiatan. Oleh karena itu kepala kantor mengarahkan kepada pegawainya untuk membuat jadwal kegiatan agar sasaran dan target kegiatan menjadi prioritas utama. Kepala kantor juga menegaskan bahwa apabila terdapat pegawai yang sring datang terlambat akan diberi sanksi berupa surat teguran dan pemotongan tunjangan kinerja. Adapun punismnet

---

<sup>63</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Fazhar Sebagai Analis Kepegawaian Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 22 Oktober 2019 Pukul 09.00 Wib )

yang diberikan kepada pegawai yang datang terlambat atau tidak hadir adalah dengan pengurangan tunjangan kinerja.

### **c. Inovasi**

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>64</sup> berhubungan dengan inovasi bapak Abdul Rahman Harahap mengungkapkan bahwa :

“ Bentuk inovasi yang saya lakukan adalah pembinaan apel pagi setiap hari, pengajian majelis taklim setiap hari kamis di mushola, pembinaan seluruh ASN dengan mengundang pak kanwil sumut, pembinaan olahraga dihari jumat yang dimana hal tersebut tujuannya untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik lagi.”

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>65</sup> berhubungan dengan inovasi bapak Mashudi mengungkapkan bahwa :

“ Bapak kepala kantor sudah cukup banyak dalam membuat inovasi dikantor ini terutama dalam hal pembinaan. Serta memberikan izin kepada seluruh pegawainya untuk melanjutkan pendidikan guna menambah bekal dan kapasitas keilmuan.”

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>66</sup> berhubungan dengan inovasi bapak Fazar mengungkapkan bahwa:

---

<sup>64</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 19 Oktober 2019 Pukul 11.15 Wib )

<sup>65</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 20 Oktober 2019 Pukul 10.00 Wib )

<sup>66</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Fazhar Sebagai Analis Kepegawaian Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 22 Oktober 2019 Pukul 09.20 Wib )

“Selain memberi fasilitas pembinaan, bapak kepala kantor juga mengarahkan kami untuk meningkatkan keilmuan guna menambah ilmu pengetahuan. Seperti kursus komputer diluar jam kerja, yang tujuannya agar kami lebih maksimal lagi dalam menguasai komputer yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja.”

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala kantor kementerian agama kota binjai sangat memperhatikan budaya organisasi kantornya, termasuk inovasi. Inovasi merupakan suatu pembaharuan yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Adapun langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala kantor yaitu dengan memberikan pembinaan kepada para pegawainya dengan mendatangkan Pembina dari kanwil dan mengarahkan mereka untuk melanjutkan pendidikan serta kursus komputer yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja yang lebih maksimal.

#### **d. Tanggung Jawab**

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>67</sup> berhubungan dengan tanggung jawab bapak Abdul Rahman Harahap mengungkapkan bahwa :

“Rasa tanggung jawab adalah hal pokok yang harus ditanamkan didalam diri seseorang. Oleh karena itu saya selalu mengingatkan kepada diri saya sendiri agar selalu bertanggung jawab atas tugas yang harus saya selesaikan. Karena sikap saya akan mempengaruhi sikap bawahan saya juga. Pemberian motivasi adalah salah satu langkah saya untuk membentuk karakter para pegawai dalam bertanggung jawab, seperti memberi batas waktu dalam

---

<sup>67</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 19 Oktober 2019 Pukul 14.00 Wib )



menyelesaikan tugas. sehingga para pegawai termotivasi untuk mengerjakannya dan tidak berleha-leha.

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>68</sup> berhubungan dengan tanggung jawab bapak Mashudi mengungkapkan bahwa :

“ Kami selalu diingatkan oleh bapak kepala kantor untuk menjadi seseorang yang bertanggung jawab, seperti menghadapi suatu permasalahan dan bukan menghindari masalah. Karena masalah bukan untuk dihindari namun harus diselesaikan sehingga menjadi pelajaran yang mendorong untuk berbuat yang lebih baik lagi dan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Serta bapak kepala kantor selalu meminta laporan kegiatan berdasarkan kegiatan yang sudah terlaksana.”

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>69</sup> berhubungan dengan tanggung jawab bapak Fazar mengungkapkan bahwa:

“ Tanggung jawab bapak kepala kantor cukup bagus, beliau orangnya ramah dan suka berkomunikasi serta selalu mengajak para pegawai untuk mengadakan apel pagi setiap harinya. Sehingga pekerjaan kami menjadi terarah dan bapak kepala kantor juga selalu mengingatkan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Agar tidak terjadi pekerjaan yang tumpah tindih atau dikerjakan lebih dari satu orang. Karena hal itu akan menimbulkan masalah dan hanya membuang waktu dengan

---

<sup>68</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 20 Oktober 2019 Pukul 10.15 Wib )

<sup>69</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Fazhar Sebagai Analis Kepegawaian Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 22 Oktober 2019 Pukul 10.00 Wib )

percuma.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa seorang kepala kantor yang baik harus mampu mendelegasikan tugas secara tepat dan bijak. Jika terjadi suatu permasalahan terhadap pegawainya, kepala kantor harus bisa mengambil langkah yang tepat untuk memotivasi pegawainya dalam menghadapi permasalahan yang ada. Agar mereka mau bertanggung jawab atas kesalahan yang telah mereka perbuat dan bukan menghindarinya.

#### **e. Keteladanan**

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>70</sup> berhubungan dengan keteladanan bapak Abdul Rahman Harahap mengungkapkan bahwa :

“Saya selalu berupaya semaksimal mungkin untuk menjadi pemimpin yang baik untuk para anggota saya. Seperti menunjukkan sikap yang terpuji sehingga dapat menjadi panutan bagi mereka. Adapun kebiasaan yang saya tanamkan kepada diri saya dan para pegawai saya yaitu dengan mengucapkan salam pada setiap perjumpaan, berpakaian islami, berjabat tangan, dan melaksanakan sholat berjamaah dimushola kami.

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>71</sup> berhubungan dengan keteladanan bapak Mashudi mengungkapkan bahwa :

“ Bapak kepala kantor selalu mengatakan agar kami selalu bersikap hati-

---

<sup>70</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 19 Oktober 2019 Pukul 11.20 Wib )

<sup>71</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 20 Oktober 2019 Pukul 10.30 Wib )

hati agar tidak memunculkan konflik karena kami harus menjadi teladan bagi masyarakat . Adapun sikap teladan yang ditanamkan beliau kepada kami yaitu berbahasa yang santun, ramah, dan mudah dipahami orang lain, serta meakukan pelayanan dengan adil dan merata.

Menurut hasil wawancara yang penulis laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai<sup>72</sup> berhubungan dengan keteladanan bapak Fazar mengungkapkan bahwa:

“Kepala kantor selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada kami sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Sementara para pegawai saling membimbing antar sesama dalam pelaksanaan tugas agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan hasil terbaik.”

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa seorang kepala kantor yang baik harus mampu menyelesaikan tugas secara maksimal dengan menunjukkan sikap keteladanan yang positif. Sehingga para pegawainya termotivasi untuk ikut melaksanakan tugas dengan baik.

## **2. Penerapan Manajemen Kepala Kantor mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Binjai**

### **a. Perencanaan**

Kepala kantor kementerian agama Kota Binjai sebelum melaksanakan tugasnya, beliau selalu membuat perencanaan kegiatan seperti seorang pemimpin pada umumnya, karena perencanaan merupakan langkah awal yang harus dilakukan sebelum melaksanakan suatu perbuatan agar tujuan kegiatan

---

<sup>72</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Fazhar Sebagai Analis Kepegawaian Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 22 Oktober 2019 Pukul 10.15 Wib )

yang di dapat benar-benar dapat terselesaikan secara maksimal sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Seperti yang dijelaskan oleh bapak Abdul Rahman Harahap selaku kepala kantor kementerian agama kota binjai, beliau menjelaskan bahwa dalam penyusunan rencana biasa selalu mengadakan pertemuan rapat yang dilakukan dalam sebulan sekali sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawainya menjadi terarah. Adapun rencana rencana yang dilakukan sesuai dengan tupoksi masing masing. Biasanya kepala kantor mengarahkan kepada seluruh kepala seksi untuk selalu membuat perencanaan dan bimbingan kepada bawahannya.

#### 1. Bagian Tata Usaha

Bagian tata usaha bertanggung jawab untuk membantu kepala kantor dalam mengkoordinasi penyusunan rencana , evaluasi kegiatan dan rencana anggaran serta laporan. Salah satu contoh ialah mengenai surat menyurat setiap harinya ditargetkan untuk menyelesaikan surat yang masuk atau keluar pada hari yang sama. Sehingga surat tersebut tidak menumpuk di meja.

#### 2. Bidang Pendidikan Madrasah

Perencanaan yang dilakukan oleh bidang pendidikan madrasah adalah membuat rencana mengenai penyelenggaraan pendidikan madrasah, sekolah umum, pendidikan agama islam dan pendidikan sekolah luar biasa yang secara kreatif dan inovatif. Menjalankan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Adapun hal hal yang berkaitan dengan perencanaan adalah membuat perencanaan yang tidak terlepas dari visi dan misi kementerian agama kota binjai, mengetahui apa yang harus mereka capai,

membuat rencana dengan siapa mereka akan bekerjasama, serta setiap pegawai wajib saling membantu dalam menyelesaikan tugas sesuai tugas dan fungsinya masing-masing.

### 3. Penyelenggaraan Haji dan Umrah

Perencanaan yang dilakukan oleh bidang penyelenggaraan haji dan umrah adalah mempersiapkan pelayanan, bimbingan dan pembinaan dibidang pendaftaran, dokumentasi, akomodasi, transportasi, perlengkapan haji, pengelolaan keuangan haji dan pembinaan jamaah haji dan umrah serta pengelolaan sistem informasi haji dan umrah.

### 4. Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam

Perencanaan yang dilakukan oleh seksi bagian pendidikan agama islam ialah mengenai perencanaan pemberian pelayanan, bimbingan dan pembinaan taman kanak-kanak, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan diniyah, pendidikan al-Qur'an dan pondok pesantren serta pengelolaan sistem informasi pendidikan agama dan keagamaan islam.

### 5. Bidang Penyelenggaraan syariah dan Urusan Agama Islam.

Perencanaan yang dilakukan oleh seksi bagian penyelenggaraan syariah dan urusan agama islam adalah perencanaan dalam hal pembinaan dibidang penghulu, pemberdayaan kua, dan keluarga sakinah, pemberdayaan masjid, produk halal, dan pembinaan syariah serta merencanakan pengelolaan informasi urusan agama dan pembinaan syariah.

## 6. Bidang Bimbingan Masyarakat Islam

Perencanaan yang dilakukan oleh seksi bidang masyarakat islam adalah perencanaan dalam hal penyiapan pelayanan, bimbingan dan penyiapan pembinaan dibidang penerangan dan penyuluhan agama islam, musabaqah alquran dan hadis, zakaf dan wakaf.

### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah langkah kedua setelah terciptanya perencanaan. Kepala kantor selalu mengingatkan kepada para pegawainya untuk selalu membangun kerja sama yang baik terhadap sesama team atau sesuai dengan bidang yang telah menjadi tanggung jawabnya. Kepala kantor menyerahkan pembagian tugas kepada seluruh kepala seksi untuk menempatkan para bawahannya sesuai dengan kompetensi yang dia miliki.

Kepala kantor membagi Sub kerja para pegawai pada tempatnya, kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai bahwa pengorganisasian digambarkan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas atau pekerja-pekerja yang diperlukan sehingga rencana berjalan dengan efektif dan efisien. Demi untuk mencapai tujuan bersama.
2. Mengelompokkan aktivitas atau pekerjaan yang diperlukan dengan cara

membagi.

3. Membuat atau membagi sub sistem seksi – seksi ,agar tugas pokok dapat terbagi habis untuk dilaksanakan.
4. Menentukan dan merumuskan tugas dari masing-masing kesatuan, serta menempatkan pelaksanaan untuk melaksanakan tugas tersebut.
5. Memberikan wewenang kepada masing-masing pelaksana dan tugas pokok yang dipercayanya kepadanya serta berkoordinasi antara unit-unit kerja.<sup>73</sup>

### **c. Pelaksanaan**

Salah satu fungsi manajemen yang ikut berperan didalam peningkatan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Binjai adalah pelaksanaan. Dalam peningkatan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Binjai tentu diperlukan tenaga kerja yang bukan hanya memahami apa yang menjadi pekerjaannya, tetapi juga harus mampu melayani masyarakat dengan penuh keikhlasan.

Bapak Fazar mengatakan bahwa dalam melaksanakan suatu kegiatan, adanya tenaga pelaksana yang tersedia melakukan kerja sama didalamnya, karena keberhasilan suatu pekerjaan tidak hanya mengandalkan individu saja tetapi diperlukan kerja sama demi mencapai suatu tujuan, kaitannya dengan hasil keberhasilan kantor Kementerian Agama saya lebih memberikan

---

<sup>73</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 23 Oktober 2019 Pukul 09.30 Wib )

penjelasan secara detail kepada rekan anggota, dengan cara memahami suku, usia dan lain sebagainya untuk memudahkan komunikasi dan memperlancar suatu pekerjaan.<sup>74</sup>

Dalam hal ini bahwa peran manajemen dalam suatu perencanaan kegiatan akan berarti bila terdapat tenaga pelaksana yang ahli dibidang manajemen didalamnya yang tersedia merealisasikan rencana tersebut dalam bentuk kinerja yang nyata. Tanpa adanya perencanaan yang dilaksanakan dengan baik maka tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal.

#### **d. Pengendalian**

Kepala kantor menerapkan fungsi Pengendalian yang dibutuhkan untuk menjamin agar semua keputusan rencana dan pelaksana kegiatan mencapai suatu tujuan dengan hasil yang baik dan efisien.

Para pegawai diarahkan untuk bersikap sadar atas pekerjaan yang sedang dilakukannya sehingga dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya dan selalu bersikap percaya diri agar hasil yang dicapai lebih optimal<sup>75</sup>

Bentuk pengendalian yang dilakukan oleh kepala kantor adalah dengan memantau, mengamati, mengawasi, memeriksa, serta mengecek apa yang sedang dilakukan oleh bawahannya. Biasanya kepala kantor mendelegasikan wewenang kepada setiap kepala seksi sehingga pengawasan jadi lebih

---

<sup>74</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Fazhar Sebagai Analis Kepegawaian Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 22 Oktober 2019 Pukul 09.00 Wib )

<sup>75</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Fazhar, sebagai Kepala Seksi Kepegawaian Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 25 Oktober 2019 Pukul 08.30 Wib )



terkontrol. Karena tidak ada manusia yang tidak terlepas dari kesalahan, oleh karena itu diperlukan pengawasan yang ketat untuk meminimalisir kesalahan.<sup>76</sup>

Dengan demikian pelaksanaan peran manajemen memerlukan pengendalian, kegiatan akan berarti bila terdapat tenaga pelaksana yang ahli dalam mengendalikan semua kegiatan dan aktivitas pegawai.

#### **e. Evaluasi**

Kepala kantor kementerian agama kota binjai melaksanakan evaluasi kerja pada dua waktu yaitu setiap hari dan pada akhir tahun. Evaluasi yang dilakukan oleh kepala kantor setiap hari yaitu berupa mengecek apa yang dilakukan oleh para bawahannya setiap harinya, sedangkan akhir tahun untuk melihat kinerja pegawai dalam satu tahun.

Adapun tahapan evaluasi yang dilakukan kepala kantor, pertama adalah tahap persiapan yaitu tahap menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan. Kedua adalah tahap penyusunan yaitu menjabarkan tugas pokok dan fungsi setiap bagiannya dalam organisasi. Tahap selanjutnya adalah menilai kinerja seperti membandingkan kinerja nyata dengan standar standar yang ada. Kemudian membahas rencana rencana yang dibuat untuk pertumbuhan apa saja yang dituntut.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 24 Oktober 2019 Pukul 09.30 Wib )

<sup>77</sup> Hasil Wawancara Bersama Mashudi Sebagai Kasubag Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 23 Oktober 2019 Pukul 10.00 Wib )

Cara penerapan hasil evaluasi dengan pegawai untuk meningkatkan kinerja adalah dengan menyepakati program-program yang akan di laksanakan dan pembagian tugas berdasarkan tupoksi masing-masing. Dengan demikian setiap kepala seksi dan bawahnya mampu mewujudkan harapan dari kepala kantor , dan mereka bisa melihat bagaimana pekerjaan mereka berkaita langsung dengan pencapaian organisasi.

Evaluasi juga bisa menentukan baik atau tidaknya kinerja pegawai. Oleh karena itu kepala kantor selalu memberikan *punishment* kepada para pegawainya yang memiliki tingkat kinerja yang buruk , seperti berupa teguran pribadi. Sedangkan bagi pegawai yang disiplin dan memiliki tingkat kinerja yang tingkat biasanya kepala kantor memberikan *reward* s dalam bentuk pujian dikhayak ramai, sehingga bisa menjadi motivasi bagi para pegawai lainnya.

Evaluasi sangat dibutuhkan dalam hal memonitoring kembali terhadap apa yang dilaksanakan. Dengan evaluasi, maka kita bisa mengetahui kekurangan dan kelebihan organisasi, berhasil atau tidaknya suatu kegiatan yang sudah dikerjakan.<sup>78</sup>

### **3. Hambatan dan Solusi Kepala Kantor Mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan di Kementerian Agama

---

<sup>78</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 24 Oktober 2019 Pukul 14.00 Wib )

Kota Binjai terdapat beberapa hambatan yang harus dihadapi oleh Kementerian Agama Kota Binjai. Hambatan yang terjadi dalam meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya yaitu :

a) Sumber Daya Manusia

Para Pegawai masih banyak yang kurang disiplin dalam bekerja. Seperti terdapat beberapa pegawai yang sering datang terlambat dari waktu yang telah ditetapkan serta masih banyaknya pegawai yang menumpuk pekerjaan dan akhirnya membuat pekerjaan tersebut tidak selesai tepat pada waktunya sehingga hasil yang dicapai kurang maksimal.

b) Sarana dan Prasarana yang kurang memadai

Salah satunya adalah standar sarana dan prasarana. Antara Bimas Katolik dan Bimas Kristen masih berada didalam satu ruangan yang sama, karena kantor Kementerian agama Kota Binjai masih kekurangan ruangan kerja, kursi dan meja. Selain itu terdapat beberapa komputer rusak sehingga menjadi kendala dalam proses pekerjaan di kantor Kementerian Agama Kota Binjai.

c) Anggaran

Permasalahan mengenai anggaran menjadi masalah di berbagai organisasi atau instansi. Anggaran menjadi salah satu faktor penentu dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Anggaran dikantor Kementerian Agama Kota Binjai sangat terbatas. Sehingga dalam memberi pelayanan pun cukup terhambat.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 25 Oktober 2019 Pukul 14.00 Wib )

Beberapa kendala yang terjadi mengharuskan Kementerian Agama Kota Binjai bekerja ekstra untuk dapat mengatasinya. Upaya-upaya untuk dapat mengatasi hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai dilakukan melalui cara :

a) Motivasi

Memberikan motivasi atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

b) Mengikut sertakan pegawai dalam workshop dan pelatihan

Workshop dan pelatihan dilaksanakan untuk lebih disiplin, bertanggung jawab, serta meningkatkan kompetensi para pegawai.

c) Mengoptimalkan serapan anggaran

Langkah awal yang diusung oleh Bapak Abdul Rahman Harahap dalam hal anggaran yaitu dengan mengusulkan kepada kementerian wilayah. Kemudian memaksimalkan penyerapan anggaran dengan mengurangi kesalahan, serta merevisi DIPA yang sesuai. Serta melaksanakan pelayanan terpadu satu pintu ( PTSP).<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Hasil Wawancara Bersama Bapak Abdul Rahman Harahap Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai ( Tanggal 25 Oktober 2019 Pukul 14.30 Wib )

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dalam penelitian, peneliti membahas dua pokok pembahasan, yaitu tentang penerapan fungsi manajemen terhadap lima nilai budaya organisasi ( Integritas, Profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dn keteladanan), dan hambatan serta solusi dalam mewujudkan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Setelah melalui proses penelitian dan kajian-kajian pada bab-bab sebelumnya, peneliti mendapat kesimpulan :

1. Konsep lima nilai budaya organisasi Kantor Kemenag Kota Binjai yakni integritas, profesinalitas, inovasi dan tanggung jawab serta keteladan ini merupakan usaha pemerintah untuk menikatkan kinerja pegawai dan menjadikan instansi yang kuat dan hebat dalam menghadapi segala kemungkinan yang terjadi. Lima nilai budaya organisasi ini juga mempunyai manfaat dan peran terhadap instasi maupun masyarakat.
2. Pelaksanaan lima nilai budaya organisasi ini meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi. Hanya saja dalam perencanaan dan pengorganisasi ini sudah diatur dari pusat dalam pelaksanaan Kantor Kemenag Kota Binjai melakukan sosialisasi. Kemudian pelaksanaan dan pengendalian lima nilai budaya organisasi meliputi sosialisasi dalam bentuk kegiatan formal dan non formal. Sedangkan evaluasi yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Binjai adalah evaluasi proses.

3. Lima nilai budaya organisasi Kantor Kemenag Kota Binjai ini juga memiliki dampak yang positif, baik dampak terhadap internal meliputi kantor dan pegawai-kantor dan dampak terhadap eksternal meliputi masyarakat. Dibuktikan dengan kinerja pegawai dan pelayanan masyarakat yang semakin membaik.

## **B. Saran**

Sehubungan dengan telah selesainya penulisan skripsi ini ada beberapa yang hendak penulis sarankan yang berkaitan dengan Peran Kepala Kantor Kemenag Kota Binjai Mewujudkan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai :

1. Bagi pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Binjai diharapkan mampu mempertahankan budaya organisasi yang ada, agar kualitas kinerja pegawai dan mutu Kantor Kementerian agama Kota Binjai lebih meningkat.
2. Bagi pegiat lembaga pendidikan, mahasiswa dan peneliti, perlu melakukan penelitian dan kajian mengenai lima nilai budaya organisasi tidak hanya di Kantor Kemenag kota Binjai tetapi juga di instansi-instansi yang sudah menerapkan lima nilai budaya organisasi untuk mengukur keberhasilan lima nilai budaya organisasi yang merupakan kebijakan Menteri Agama. Karena dengan lima nilai budaya organisasi kinerja pegawai kantor dan pelayanan terhadap masyarakat akan lebih baik dan tertata.
3. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti pada perspektif yang berbeda sehingga menambah khazanah keilmuan manajemen dakwah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2004. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Depertemen Agama RI. 2007. *Alquran dan Terjemahannya*. Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema.
- Elly Ria, Chainar , “*Analisa Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Sumatera Utara*”. Jurnal Ekonomika Dan Manajemen Vol. 5 No. 2 Oktober 2016 Issn: 2252-6226
- Ernawan, Erni R. 2004. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Kinerja*. Perusahaan Manufaktur. Dalam Majalah Usahawan, No.09, ThXXXIII.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Herdiyansyah. 2015. *Komunikasi dan Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gaya Media.  
<https://typoonline.com/kbbi/Meningkatkan>.
- Istiadi, Agung. 2013. *Manajemen Berbasis Syariah*, Yogyakarta : Aswaja Pressindo.
- Kholil, Syukur. 2006. *Metodologi Penelitian*. Bandung : Ciptapustaka
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rodakarya.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rodakarya.
- Manulang, M. 1973. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Medan: Ghalia Indonesia.
- Marno. 2007. *Islam by Manajemen and Leaderdhip*. Jakarta: Lintas Pustaka.
- Melong, Lexi. 1995. *Metodologi Kualitatif*. Bandung: Remaja Rodakarya.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nikmir, Rohmiati. 2018. *Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Badan Kontak Majelis Taklim Provinsi Sumatera Utara*. Skripsi Manajemen Dakwah. Medan: Perpustakaan UIN.
- Nuraida, Ida. 2014. *Manajemen Administrasi Perkantoran*, Yogyakarta : PT Kanisius, 2014.
- Pabundu Tika, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, Jakarta: PT . Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012
- Poewadarminta, WJS.1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pustaka Panjimas.
- Rakhmat, Alfian Noor. 2013. *Pengantar Administrasi Perkantoran*, Jakarta: Multi Kreasi Satudelapan.
- Rameswari, Pra. "Kepemimpinan Kepala Madrasah"  
<http://cindoprimeswari.blogspot.com>.



- Ritonga, Hasnun, Jauhari. 2015. *Manajemen Organisasi Pengantar Teori dan Praktek*. Medan : Perdana Publisng.
- Rivai, Veitzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada Ruslan.
- Rosadi. 2008. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta PT. Rajagrafindo Persada.
- Sarwono. 2002. *Psikologi Sosial Individu dan Teori-Teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Silalahi,Ulbert.2002. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto, Soerjono. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta : CV Rajawali.
- Soeprihanto, Jhon. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta:BFEE.
- Sugino. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rienka Cipta.
- Sujarwa. 2010. *Ilmu Sosial dan Budaya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Suryabrata, Sumadi. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Groub.
- Tasmara, Toto. 2002 *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani.

- Tim Penyusun Diknas RI. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wahjosumidjo, 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Press
- Wirawan.2007., *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yusuf, Murni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana

## DAFTAR WAWANCARA

1. Apa saja budaya organisasi di kantor Kementerian Agama Kota Binjai ?
2. Bagaimana perencanaan dalam mewujudkan budaya organisasi ?
3. Bagaimana pengorganisasian dalam mewujudkan budaya organisasi?
4. Bagaimana pelaksanaan dalam mewujudkan budaya organisasi ?
5. Bagaimana pengendalian dalam mewujudkan budaya organisasi ?
6. Bagaimana evaluasi dalam mewujudkan budaya organisasi?
7. Apa saja hambatan dalam mewujudkan budaya organisasi ?
8. Bagaimana upaya atau solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam mewujudkan budaya organisasi ?
9. Apa saja sanksi yang diberikan ketika pegawai melanggar peraturan serta tidak disiplin?
10. Apa saja reward yang diberikan terhadap pegawai yang disiplin dan selalu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu ?



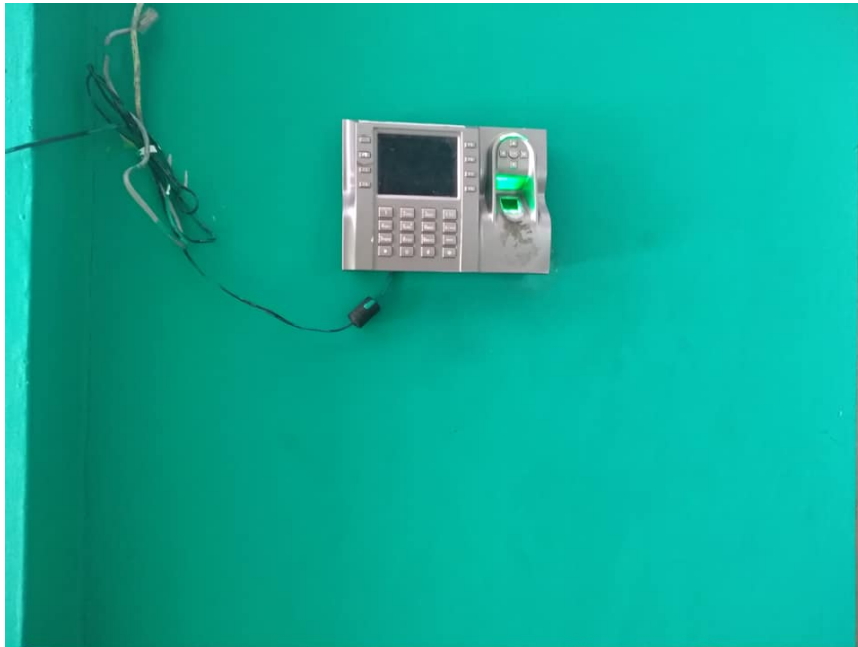
Dokumentasi bersama Bapak Drs. H. Abd. Rahman Harahap, MA, Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Binjai.



Dokumentasi bersama Bapak H. Mashudi, S.Sos, M.AP, Sebagai Kasubbag Tata Usaha di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai.



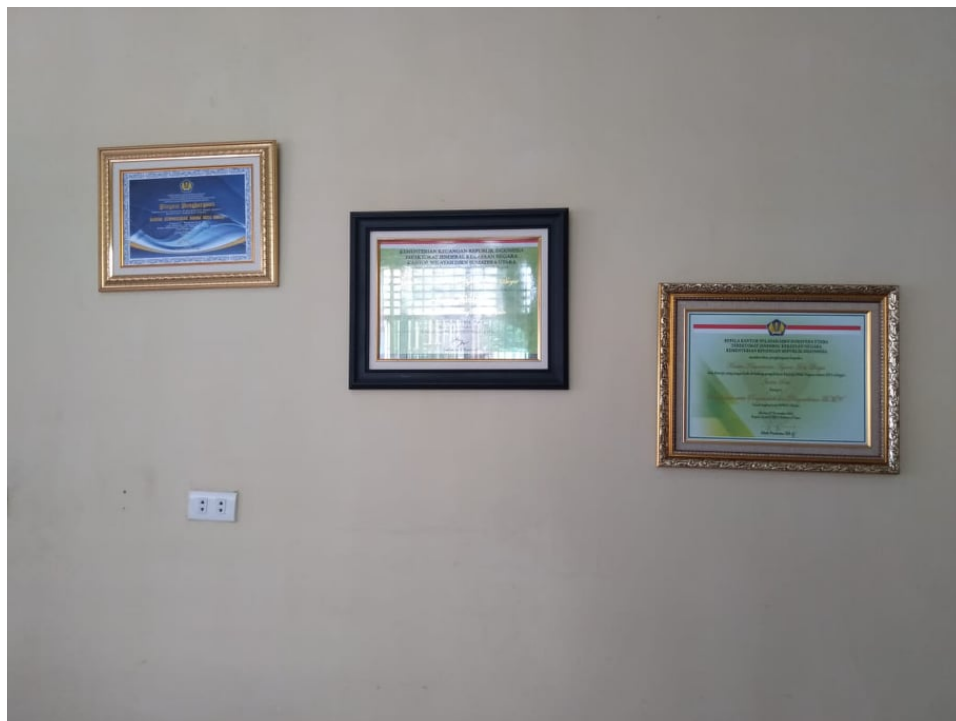
Bapak Fazhar, S.Ag Sebagai Analis Kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai



Dokumnetasi Fingerprint di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai



Lima Nilai Budaya Organisasi yang berda dilingkungan Kantor Kementerian Agama  
Kota Binjai



Piagam penghargaan di Kantor Kementerian Agama Kota Binjai